

Vijf pijlers voor een succesvolle transformatie

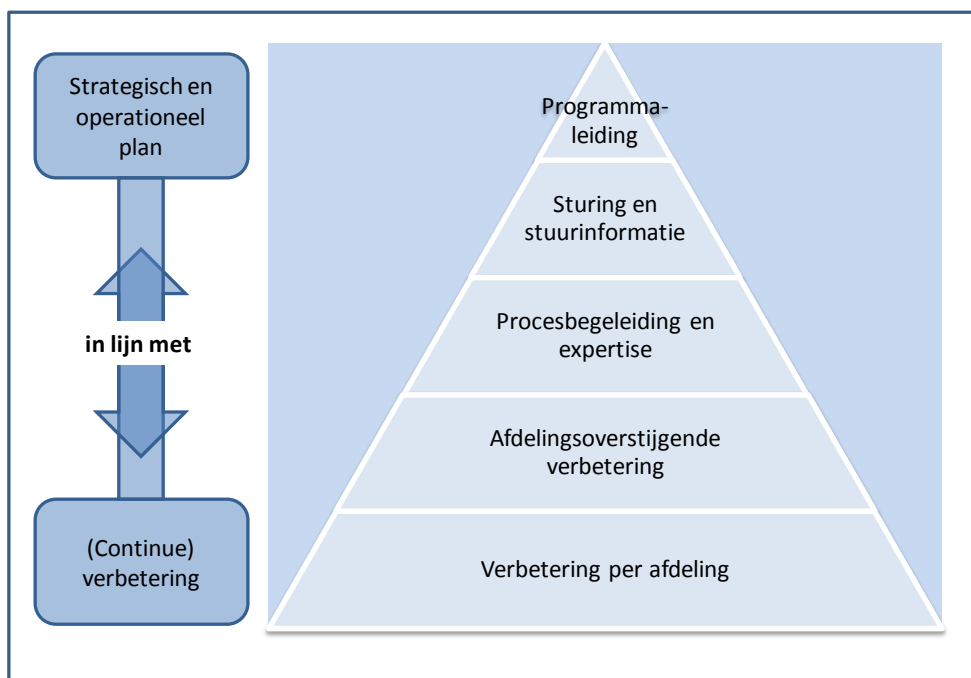
Jet Wiechers

Grote veranderingen in de ouderenzorg zijn onvermijdelijk. Zorgorganisaties zullen transities moeten maken met een omvang en tempo die nu nog ondoenlijk lijken, zeker in organisaties met duizenden medewerkers. Hoe zet je zoiets in gang? En hoe leidt je het in goede banen? In dit hoofdstuk presenteren we kort een model dat helpt om grootscheepse verandering vorm te geven.

Het veranderprogramma

Wetenschappers zijn het er ondertussen wel over eens: verandering verloopt niet volgens een vooraf bedacht plan. Een zekere mate van chaos is te verwachten. De sleutel tot succes is om je intern voor te bereiden op deze chaos en een structuur op te zetten die hiermee om kan gaan. Die structuur noemen wij een veranderprogramma.

Een veranderprogramma heeft een aantal vaste elementen (figuur 1). De invulling van deze elementen kan verschillen. Een verandering onder financiële druk ziet er anders uit dan de verandering van een organisatie die het dak repareert als het droog is. In de volgende paragrafen lichten we ieder element kort toe.



figuur 1: vaste elementen van een veranderprogramma

Het veranderprogramma

Verbeteringen op team- of afdelingsniveau

We beginnen bij de basis: verbetering op de werkvloer. Centraal staat de vraag: hoe zorg je dat medewerkers de veranderingen kunnen doorvoeren? Betrokkenheid is daarvoor altijd belangrijk, of de verandering nu top-down of bottom up wordt ingestoken. Je moet je visie op die betrokkenheid

bepalen en een structuur opzetten om te zorgen dat betrokkenheid ook gerealiseerd wordt, ongeacht de onzekerheden die nog op je afkomen.

In een bottom up verandering kan dit zijn: "We leren medewerkers om zelf te veranderen. We geven ze training, we organiseren verbeterweken, we vragen hen om de voortgang te volgen en rapporteren". In een topdown verandering kan dit zijn: "Een gerespecteerde groep medewerkers vragen we om mee te denken over oplossingen. Met andere medewerkers wordt met een minimale frequentie de voortgang besproken, waarin zij ook de kans krijgen om hun mening te geven."

Afdelingsoverstijgende verbetering

Grenzen tussen organisatieonderdelen zijn hardnekkig. Dat is een belemmering voor grootscheepse verandering. Zeker onder hoge druk zal iedereen zich vooral richten op zijn eigen team of afdeling. Uit lijfbehoud, of omdat het al complex genoeg is om naast de 'gewone werkzaamheden' veranderingen door te voeren. Maar als deze grenzen niet doorbroken worden, krijg je suboptimale resultaten.

Een beproefd recept voor integrale procesverbetering, dat zowel in een topdown als in een bottom up benadering kan worden toegepast zijn 'snelkookpansessies'. Hierin werkt een team met vertegenwoordigers van alle betrokkenen afdelingen in een kort tijdsbestek onder begeleiding een verbeterd proces uit. Om tot echte nieuwe inzichten te komen moet je dit een vrij denkproces maken, waarbij liefst ook enkele buitenstaanders betrokken zijn. Daarnaast moet je alert zijn dat ook in de implementatiefase veel afstemming nodig is tussen afdelingen. Daar gebruik je zoveel mogelijk de normale overlegstructuur voor, waarin je dan wel de tijd moet nemen om in meer detailniveau dan gebruikelijk in te gaan op de inhoud en voortgang van veranderingen.

Procesbegeleiding en expertise

Een veranderprogramma heeft 'olie in de motor' nodig. Sneller dan normaal wil je in kunnen springen op situaties die niet verlopen zoals gewenst. Verandering vraagt veel van medewerkers en managers. Meestal kunnen zij dit met normale menselijke creativiteit, boerenverstand en onderlinge hulp prima aan. Soms echter vraagt een situatie om expertise, omdat het écht ingewikkeld wordt, of omdat een bestaande standaard aanpak de verandering makkelijker maakt. Deze hulp moet je laagdrempelig beschikbaar stellen, bijvoorbeeld door een veranderteam in te richten. Dat kan een beperkte groep experts zijn, of een grote groep mensen in de organisatie (zoals bijvoorbeeld de black en green belts in de six sigma methodiek). Dit veranderteam heeft naast het geven van inhoudelijke hulp ook de rol van motivator; de vaart erin houden door te enthousiasmeren en procesbegeleiding te bieden waar nodig.

Sturing

Leidinggevendenden moeten het veranderproces van dag tot dag gaan sturen, iets wat velen van hen nooit eerder op grote schaal gedaan hebben. Daarnaast moeten zij persoonlijk vaak ook veranderen. Een 'nieuwe' organisatie betekent namelijk altijd iets voor de visie op aansturing, het ideale managementprofiel etc. Dat een aantal managers in de transitie en/of de nieuwe situatie hun rol niet goed in kunnen vullen is zeker. Maar wie dat precies zullen zijn vaak niet. Ook hierop moet je voorsorteren. Wie signaleert of managers het wel of niet redden? Wat doe je als iemand het niet redt? Scholen? Extra begeleiden? Koppelen aan een succesvolle collega? Vervangen door een high potential uit de organisatie?

Om hun taak in het veranderprogramma uit te voeren is het belangrijk dat leidinggevendenden beschikken over tijdige en juiste sturingsinformatie. Helaas gaat het op dat punt vaak mis. Energie gaat verloren als planning & control en personeelszaken het proces niet kunnen bijhouden. Het kan voor veel verwarring zorgen als overzichten van de situatie waarop het topmanagement stuurt niet meer kloppen met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld: een afdeling zet al minder mensen in, maar die staan nog wel op de kostenplaats van de afdeling. Het is de moeite waarde om vooraf een beperkte set stuurinformatie leidend te verklaren en deze zo kloppend mogelijk te houden.

De programmaleiding

Tot slot start een verandering niet vanzelf en blijft hij ook niet vanzelf op gang. De 'programmaleiding' heeft de taak om dit te bewerkstelligen. Bij een grootscheepse verandering ligt deze taak automatisch bij de Raad van Bestuur, bijgestaan door een klein kernteam. Deze 'programmaleiding' moet een heldere tactiek neerzetten rond de volgende lijnen:

- Doelen stellen en resultaten volgen
- Het programma financieren en de winst herbesteden
- De leidende coalitie:sleutelfiguren in de organisatie meekrijgen en enthousiast houden
- Communicatie naar alle betrokkenen (ook externe stakeholders)